

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se han planteado en anteriores capítulos algunas de las prácticas que existen para la gestión del talento y como algunas empresas a nivel internacional y nacional hacen uso de ellas para su beneficio pero es importante analizar cuales prácticas son las más efectivas.

6.1. Identificación de las prácticas de reclutamiento, selección y retención más efectivas.

Luego de observar las ventajas y desventajas de la diversidad de prácticas de gestión del talento humano que emplean varias empresas, se puede realizar un análisis para determinar cuáles parecen ser las prácticas de reclutamiento, selección y retención de personal más efectivas en la práctica empresarial.

En términos de la fase de reclutamiento, a continuación se plantea una tabla comparativa entre las distintas fuentes de reclutamiento en base a tres aspectos importantes como lo son: el número de candidatos que atrae, la calidad de los candidatos que atrae y su costo relativo. Los tres aspectos serán calificados de forma cualitativa entre alto, bajo, medio o variable.

Tabla 1. Características de las fuentes de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento	Número de candidatos	Calidad de los candidatos (calidad es el apego del candidato al perfil deseado)	Costo
Interna	Bajo: Los candidatos están limitados a solo los empleados de la empresa.	Alto: La empresa cuenta con buena información laboral acerca de los candidatos.	Bajo: Se puede notificar la vacante por los canales de comunicación de la empresa
Aplicación directa	Variable: Depende del prestigio de la empresa el número de candidatos.	Variable: Cualquier persona puede aplicar, no hay garantía en cuanto a quien aplica.	Bajo: La empresa no realiza ningún esfuerzo directo por atraer a estos candidatos.
Recomendaciones	Bajo: La persona que recomienda usualmente solo ofrece un o dos candidatos.	Alto: Las personas suelen comparar el perfil de la vacante con el perfil de algún conocido y recomiendan a quien consideran idóneo.	Bajo: La empresa no incurre en gastos ya que los candidatos son contactados por empleados de la empresa en su tiempo libre.

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”

Universidad Dr. José Matías Delgado

Fuentes de reclutamiento	Número de candidatos	Calidad de los candidatos (calidad es el apego del candidato al perfil deseado)	Costo
Anuncios en periódicos	Alto: El periódico alcanza a una población mayor por lo que atrae más candidatos.	Bajo: Cualquier persona que vea el anuncio puede aplicar a la vacante aunque no tengan el perfil deseado.	Medio: Los anuncios tienen un costo pero es mucho menor que el de otros métodos de reclutamiento.
Anuncios en revistas	Variable: Depende mucho del tipo de revista y su circulación así como la índole del puesto.	Variable: Depende mucho de la revista seleccionada para anunciarse y los lugares donde esta disponible.	Alto: Los anuncios en revistas son más costosos ya que van dirigidos a un mercado de personas más específico.
Instituciones educativas	Bajo: Los candidatos están limitados a solo estudiantes de las instituciones visitadas.	Alto: Son candidatos motivados y con sus competencias académicas bastante frescas y actualizadas.	Medio: Se debe de asignar personal para que realicen la labor de reclutamiento en estas instituciones.

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”

Universidad Dr. José Matías Delgado

Fuentes de reclutamiento	Número de candidatos	Calidad de los candidatos (calidad es el apego del candidato al perfil deseado)	Costo
Agencias de empleo	Bajo: La agencia realiza un proceso de selección previa para ofrecer un número de candidatos manejable para la empresa.	Alto: La agencia se encarga de seleccionar a los candidatos en base al perfil de la vacante de la empresa solicitante.	Alto: Las agencias cobran por sus servicios, usualmente el equivalente a un mes de salario que ofrece la vacante a llenar.
Reclutamiento electrónico	Variable: Depende del sitio web y su popularidad.	Variable: Cualquier persona que vea el anuncio puede aplicar a la vacante, no hay un filtro para pre-seleccionar a los candidatos.	Variable: Depende de si la empresa ya tiene una página web existente o si debe anunciarse en páginas privadas de otras organizaciones.

Fuente. Elaboración propia

En el caso del reclutamiento de candidatos, se considera que el factor determinante es la naturaleza del cargo que se busca llenar por lo que a continuación se presenta una tabla donde se resumen las fuentes de reclutamiento mas efectivas según el tipo de cargo, esta tabla esta en base a la información recolectada de las distintas

empresas visitas y tomando en cuenta los atributos de cada fuente como se muestra en la tabla 1.

Tabla 2 Fuentes de reclutamiento más efectivas según naturaleza del cargo

Naturaleza del cargo	Fuentes más efectivas	Razón
Operacional	1-Anuncios en periódicos	1-Ofrece un alto número de candidatos por un costo relativamente bajo.
Técnico	1-Recomendaciones 2-Universidades	1-Ofrece pocos candidatos pero con experiencia comprobada. 2-Ofrece varios candidatos jóvenes por un costo relativamente bajo.
Administrativo	1-Agencias privadas 2-Aplicaciones directas	1-Ofrece candidatos ya escrutinados. 2-Candidatos de diversos perfiles a un muy bajo costo.
Gerencial medio	1-Reclutamiento interno 2-Aplicaciones directas	1-Ofrece candidatos familiarizados con la empresa y de desempeño conocido. 2-Ofrece candidatos de diversos perfiles a un muy bajo costo.
Gerencial alto	1-Reclutamiento interno 2-Agencias privadas	1-Ofrece candidatos familiarizados con la empresa y de desempeño conocido. 2-Ofrece candidatos con el perfil buscado

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la selección de personal el factor determinante también es la índole del cargo que se busca llenar con el candidato, en este caso una entrevista siempre es

necesaria para cualquier puesto y a continuación se proponen los métodos más efectivos para complementar esa entrevista.

Tabla 3 Métodos de selección más efectivos según naturaleza del cargo (en todos los casos es necesario realizar una entrevista)

Naturaleza del cargo	Método de selección	Razón
Operacional	1-Muestras laborales	1-Para determinar realmente si la persona puede hacer el trabajo.
Técnico	1-Referencias	1-Los trabajos previos del candidato servirán como prueba de sus conocimientos técnicos.
Administrativo	1-Muestras laborales	1-Para comprobar el manejo de habilidades necesarias para el cargo.
Gerencial medio	1-Pruebas cognitivas	1-Para determinar que el candidato tenga la capacidad intelectual para desarrollar el cargo.
	2-Inventario de personalidades	2-Para determinar si el candidato se acopla a la idiosincrasia de la empresa.
Gerencial alto	1-Referencias	1-Los éxitos del candidato en cargos reconocidos validaran sus competencias.
	2-Inventario de personalidades	2-Para determinar si el candidato se acopla a la idiosincrasia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la retención del talento humano en las empresas, es importante incorporar los cuatro pilares más importantes de la retención que son: la oportunidad de desarrollo profesional, el reconocimiento, las compensaciones y los beneficios adicionales que ofrece la empresa. Sin embargo, debemos identificar en cada uno de

estas áreas mayores determinadas prácticas que son más efectivas en influir positivamente en la retención del personal.

Tabla 4. Políticas propuestas para una retención efectiva del personal

Factor de retención	Política a emplear	Razón
Oportunidad de desarrollo profesional	1-Sistema de planeamiento de carrera. 2-Politica de reclutamiento interno.	1-Ayuda a orientar al empleado a lograr sus objetivos profesionales. 2-Ofrece oportunidades de plazas para todos los empleados de la empresa.
Reconocimiento	1-Politica de reconocimiento informal.	1-Es muy efectiva y de bajo costo, basta con tener voluntad gerencial.
Compensaciones	1-Politica de salarios competitivos.	1-Evita la insatisfacción directa del personal.
Beneficios	1-Beneficios orientados a la salud del empleado y sus familiares.	1-Logra mayor fidelidad del empleado hacia la empresa por sentirse importante, como persona, para la misma.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Impacto de la gestión del talento humano en la competitividad de las empresas.

Las empresas parecen coincidir en que el éxito de la empresa está relacionado con la calidad de sus empleados por lo que reconocen la importancia de gestionar al talento humano aunque cada empresa lo haga en distinto grado. A continuación se

presenta una tabla donde se resumen los beneficios que las empresas comentan percibir a causa de su gestión del talento humano.

Tabla 5. Resumen de beneficios percibidos por las empresas a causa de su gestión del talento

<p>Dra. Aleyda Choto, Coordinador Ocupacional de la Salud, <u>Unilever El Salvador</u></p> 	<ul style="list-style-type: none">• Incremento de productividad de la fábrica.• Disminución de la rotación de personal y sus costos asociados.• Aumento de la satisfacción del personal evidenciado en las evaluaciones de clima organizacional.• Aumento de la salud promedio de los empleados evidenciado por los chequeos médicos periódicos.• Mayor identificación de los empleados con la empresa evidenciada en el incremento progresivo de la participación de empleados en los eventos y actividades voluntarias de la empresa.• Los empleados se vuelven promotores de la empresa hacia la comunidad.
<p>Ing. Ernesto Gutiérrez Quehl, Gerente general, <u>Suministros</u> <u>Electromecánicos</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• Niveles muy bajos de rotación de personal.• El uso de referencias como fuente de candidatos para puestos técnicos ha aumentado la calidad de los candidatos resultando en empleados más efectivos.• Ambiente laboral muy cordial y de confianza.

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”

Universidad Dr. José Matías Delgado

<p>Lic. Erika de Morales Asistente de Gerencia de Operaciones <u>PALIC</u> </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles muy bajos de rotación de personal • Clima organizacional agradable para los empleados • Fidelidad de los empleados a la empresa. • Empleados realmente productivos.
<p>Lic. Laura Quintanilla Analista de Recursos Humanos Senior Citibank </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los empleados a la empresa. • Empleados motivados • Bajos niveles de rotación con respecto a renunciaciones.
<p>La Catalana Lic. Marcos Ortiz Coordinador Administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los empleados evidenciado en las pocas renunciaciones.
<p>Goldex Ing. Napoleón Bolaños Gerente de Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia percibe un sentido de solidaridad de sus empleados con la empresa por lo que se nota mayor cooperación de su parte.

Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla se puede notar que las empresas que dedican mayores esfuerzos a su gestión del talento son las que comentan percibir mayores beneficios. Es evidente que las áreas donde las mejorías son más notables son en la satisfacción de las personas, la productividad y la reducción de los costos por

reclutamiento y selección de nuevo personal. Todas estas áreas son pilares de la competitividad de una empresa ya que se logran mejores desempeños y se reducen costos a causa de la rotación de personal.

Algunas empresas pueden ser reacias a invertir más recursos en la gestión del talento humano porque usualmente no es tan fácil medir las contribuciones económicas percibidas a causa de estas prácticas, es difícil ver el retorno sobre la inversión en cuanto a la gestión del talento se refiere. Sin embargo, se puede utilizar la siguiente fórmula para calcular los beneficios que se obtienen por invertir recursos a la gestión del personal:

$$\text{Beneficio total} = \text{Beneficios por empleado} - \text{Gastos por soporte} \times \text{Número de empleados}^{19}$$

Al observar distintas organizaciones y sus maneras de gestionar el reclutamiento, selección y retención del talento en sus empresas se vuelve bastante obvio que el compromiso de la alta gerencia es indispensable para la efectividad de los esfuerzos encaminados a este rubro. Empresas, como Unilever, tienen ese compromiso de la alta gerencia y es una de las razones por las cuales su programa de retención de talento es uno de los “más avanzados en El Salvador”.²⁰

¹⁹ Peplematters; http://www.peplematters.com/archivos/298/descargas/apd_070407.pdf

²⁰ Dra. Aleyda de Rosales, Coordinadora de Salud Ocupacional, Unilever